مهارات الموارد البشرية

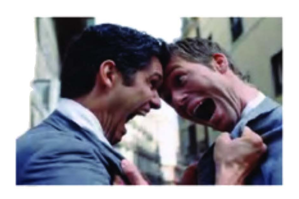
Human Resource Skills

إدارة النزاعات والصراعات في العمل

Conflict Management At work



إدارة النزاعات
والصراعات في العمل



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
رضوان، محمود عبدالفتاح
إدارة النزاعات والصراعات في العمل. إعداد : مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
128 ص: 21x29 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-6298-83-5
1- السلوك الإداري 2ـ علم النفس الإداري
أ ـ العنوان
ديوي 658,15 رقم الإيداع 3489/ 2012

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

الوحدة الأولى

مفهوم الصراع وأبعاده

الصراع هو ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفتها علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية،... الخ.

وتعكس أدبيات الصراع ثراءً واضحاً فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع، كما تتعدد أيضاً بؤر الاهتمام، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل. وفى إطار استعراض بعض التعريفات اللغوية التي تقدمها دوائر المعارف والقواميس اللغوية لمفهوم الصراع، فإن دائرة المعارف الأمريكية تعرف الصراع بأنه عادة ما يشير إلى حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته، أما دائرة معارف

العلوم الاجتماعية فإن اهتمامها ينصرف إلى إبراز الطبيعة المعقدة لمفهوم الصراع، والتعريف بالمعاني والدلالات المختلفة للمفهوم في أبعاده المتنوعة.

ومن المنظور النفسي يشير مفهوم الصراع إلى موقف يكون لدى الفرد فيه دافعُ للتورط أو الدخول في نشاطين أو أكثر، لهما طبيعة متضادة تماما، وهنا يؤكد موراى على أهمية مفهوم الصراع في فهم الموضوعات المتعلقة بقدرة الفرد على التكيف الإنساني وعمليات الاختلال العقلي أيضاً.

أما في بعده السياسي، فإن الصراع يشير إلى موقف تنافسي خاص يكون طرفاه أو أطرافه على دراية بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي يكون كل منهما أو منهم، مضطراً فيها إلى تبنى أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى.

وبينما يهتم لويس كوزر بالتركيز على الصراع في بعده الاجتماعي فإن لورا نادر تتجه إلى إيضاح البعد الانثربولوجى في العملية الصراعية، ومن ثم فإن الصراع في بعده الاجتماعي إنما يمثل نضالاً حول قيم أو مطالب أو أوضاع معينة أو قوة أو حول موارد محدودة أو نادرة، ويكون الهدف هنا متمثلاً ليس فقط في كسب القيم المرغوبة بل أيضاً في تحييد أو إلحاق الضرر أو إزالة المنافسين أو التخلص منهم، والصراع في مثل هذه المواقف وكما يحدد كوزر يمكن أن يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين الأفراد والجماعات، أو

بين الجماعات وبعضها البعض، أو داخل الجماعة أو الجماعات ذاتها وتفسير ذلك يرجعه كوزر إلى حقيقة أن الصراع في حد ذاته أحد السمات الأساسية لجوانب الحياة الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بالبعد الأنثربولوجى للصراع فإن الصراع ينشأ أو يحدث نتيجة للتنافس بين طرفين على الأقل وهنا قد يكون هذا الطرف متمثلاً في فرد أو أسرة أو ذرية أو مجتمع كامل، إضافة إلى ذلك قد يكون طرف الصراع طبقة اجتماعية، أو أفكاراً أو منظمة سياسية، أو قبيلة، أو ديناً . وهنا فإن الصراع يرتبط بالرغبات أو الأهداف غير المتوافقة والتي تتميز بقدر من الاستمرارية والديمومة يجعلها تتميز عن المنازعات الناتجة عن الشطط، أو الغضب أو التي تنشأ نتيجة لمسببات وقتية أو لحظية.

وفى هذا الاتجاه يذهب قاموس لونجمان إلى تعريف مفهوم الصراع بأنه "حالة من الاختلاف أو عدم الاتفاق بين جماعات، أو مبادئ، أو أفكار متعارضة، أو متناقضة". أما قاموس الكتاب العالمي فإنه يعرف الصراع بأنه "معركة أو قتال أو كفاح خاصة إذا كان الصراع طويلاً أو ممتداً".

وهناك اتجاه ينصرف إلى التركيز على البعد التنافسي في تعريف الصراع باعتبار أنه "أحد أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد أو الجماعات"، وأنه "عادة ما يحدث عندما يتنافس فردان أو طرفان أو أكثر حول أهداف غير متوافقة سواء كانت تلك الأهداف حقيقة أو متصورة أو حول الموارد المحدودة.

وعلى ضوء ما سبق الإشارة إليه من نماذج التعريفات يمكن الانتهاء إلى التأكيد على الأبعاد الثلاثة التالية كمحاور أساسية في التعريف بمفهوم الصراع:

1- المحور الأول: ويتعلق بالموقف الصراعي ذاته: ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة وهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، ثانياً يشترك إدراك أطراف الموقف ووعيها بهذا التناقض ثم يتطلب توافر أو تحقق الرغبة من جانب طرف (أو الأطراف) في تبنى موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، أو (الأطراف الأخرى)، بل إن هذا الموقف قد يتصادم مع باقي هذه المواقف.

2- المحور الثاني: ويختص بأطراف الموقف الصراعي: بوجه عام فيمكن التمييز في الموقف الصراعي من حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة وهي كما يلي:

- المستوى الأول: يتعلق بالصراعات الفردية أي التي يكون أطراف الصراع فيها أفراداً ومن ثم فإن دائرة مثل هذا الصراع وموضوعه يتجهان إلى أن يكونا محدودين بطبيعتهما.
- المستوى الثاني: يكون الصراع بين جماعات وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعاً وتنوعاً عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي.

- المستوى الثالث: فإنه يختص بالصراع بين الدول والذي عادة ما يعرف أيضاً بالصراع الدولي، وتكون دائرة الصراع فيه أكثر تعقيداً واتساعاً عن المستويين السابقين من الصراعات.

3- **المحور الثالث:** ويهتم بالصراع الدولي: وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتساع دائرة المستوى الثالث من الصراعات عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية كان من شأنه توجيه وتكتيل قدر متزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الصراعية، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التي تيسر فهم أسبابه ومحدداته ومن ثم تقدم البدائل المختلفة التي يمكن من خلالها التحكم في الظاهرة الصراعية، أو على الأقل التقليل من المخاطر المرتبطة بها والمترتبة عليها وكذلك تحديد أساليب التعامل معها.

طبيعة الصراع وأبعاده:

تثير محاولة الإجابة عن السؤال "هل يجب أن يكون الصراع مدمراً أو ذا طبيعة تدميرية؟" عدداً من النقاط الجوهرية، ولعل من أهمها ما يتعلق بإمكانية وجود أبعاد أو وظائف إيجابية للصراع وما يرتبط بذلك من تحديد لعلاقة مفهوم الصراع بغيره من المفاهيم ذات الصلة الوثيقة به كالنزاع، والأزمة، والعنف... إلخ.

وتجدر الإشارة إلىأن للصراعات آثار ً ا إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء بل تتعداهما إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء أو المستفيدين. **ويمكن أن نشير أولا إلى الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:**

- تصحيح الأخطاء والهفوات.
- ظهور الضغوط النفسية على الأفراد.
- تدني مستوى الأداء والإنتاجية.
- إظهار المشكلات المستترة.
- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات.
- سوء العلاقات بين الأفراد.
- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- مقاومة التطوير والتغيير.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- طغيان المصالح الذاتية.
- تطوير الأساليب والإجراءات.

- تسرب بعض الموظفين.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ضعف الولاء التنظيمي.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.
- تدريب القوى البشرية.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- تنامي الاتجاهات السلبية.
- نمو المنافسة الإيجابية.
- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة.
- نشوء جماعات العمل غير الرسمية.
- تفعيل عملية تقويم الأداء الوظيفي.
- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي.

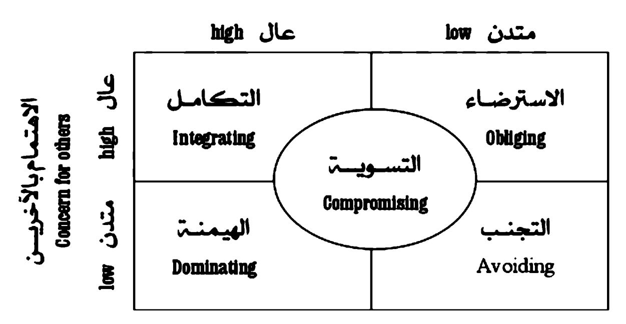
أما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

وفي هذا الاتجاه، فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالي:

- أن الطبيعةالهدامة ليست جانباً محتماً في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا وما زالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافاتهم والمنازعات فيما بينهم ولإدارة الصراع بصورة تؤدى إلى نتائج أفضل بوجه عام.
- أن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته والتي لكي تتحقق لابد أن تنخفض منفعة الطرف الآخر، ومن هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع يراعى ويحقق بعض القواعد والحدود، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلاً من التصادم والصراع.
- يرتبط بما سبق أيضاً أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات الاتصال بينهم، إنما يختاران عادة بين أحد صورتين رئيسيتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما وفيها يؤدى أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين على حساب الآخر، أو أن يختارا تأسيس نمط لعلاقة تبادلية للوسائل والغايات، ومن ثم فإن الحركة بينهما تفيد كلاً من الطرفين بشكل ملحوظ.
- على ضوء ما سبق يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تبيح في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع إيجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير الاجتماعي

وضبطه. من أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كميسر للتغيير الاجتماعي، وفى تحقيق التكامل والاندماج واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه، هذا بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية للصراع والتي تدور في معظم الأحوال حول دعم وتأكيد عمليات السيطرة على الموارد المحدودة أو المرغوبة من قبل أحد.

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع



أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

مفهوم الصراع والمفاهيم الأخرى:

يتطلب الاهتمام بتعظيم الجوانب أو الوظائف الإيجابية للصراع دفع الباحثين والمتخصصين إلى الاهتمام المتزايد بعمليات التفاوض، والوساطة، وتسهيل حل المشكلات، كوسائل بديلة لتسوية المنازعات وإذا كان نجاح مثل هذه الوسائل يؤدى، بلا شك، إلى تطوير فرص التعاون والتنسيق بين أطراف العلاقة الصراعية، فإنه من جانب آخر يبرز الحاجة ابتداءً إلى التمييز بين مفهوم الصراع وما عداه من المفاهيم الأخرى المرتبطة به أو المتداخلة معه حتى يمكن التوصل إلى الفهم الصحيح للموقف الصراعي، وبالتالي اختيار الأدوات والآليات المناسبة للتعامل معه من جانب آخر.

1- الاختلاف، عدم الاتفاق، والمشكلة:

هناك بعض من المفاهيم الأخرى مثل الاختلافات، وعدم الاتفاق، والمشكلة، وعلى الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع، وتميزها عنه من حيث الذيوع والانتشار، إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع فالاختلافات تشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالميلاد ومن هنا يُنظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التيتسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضفى عليها قدراً من الحيوية والفعالية لم يكن ليتحقق فيما لَو

تماثل الأفراد في كل شيء بينهم. ومما سبق نستنتج أن الاختلاف بذاته ليس سبباً للصراع وإن مثَّل مصدراً له أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق فإن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين. وهنا تجب الإشارة إلى أن عدم الاتفاق في حد ذاته يمكن ألا يرتب أياً من أنواع الأذى أو الضرر أو أي نتائج محددة. وأخيراً، فإن المشكلة تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج، على الأقل، لأحد الأطراف. وعلى الرغم من أن المشكلة يمكن تجنب حدوثها، إلا أنها عادة ما تكون مزعجة، ومكلفة، أو كليهما في أن واحد. وبوجه عام فإن الأفراد عادة ما يواجهون العديد من المشكلات في حياتهم اليومية، كما أن وجود المشكلات يمثل في حد ذاته مصدرا محتملا للتصعيد وبالتالي حدوث أزمات أو اتخاذ قرارات قد يكون من نتيجتها تطور صورة أو أخرى من صور النزاع.

2- النـــزاع:

يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه "إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه "المناقشة" أو المجادلة أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه". كذلك يدور النزاع حول أو على أو مع شيء ما، خاصة عندما يكون النزاع غاضبا وممتدا لفترات طويلة، كما يعرف النزاع أيضا بأنه "جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة وبين جماعة أو منظمة أخرى".

أما في الأدبيات المتخصصة، فإن النزاع يتم تعريفه بأنه "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية"، كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدى أحد هذه الأطراف على الأقل استعداده ورغبته في حل المشكلة.

على ضوء ذلك فإن النزاع يشير إذاً إلى موقف صراعى تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض بينها والأخر لا يحتمل التوفيق ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار لتحليل وحل المشكلة موضع النزاع، وفى هذه الحالة، فإن مفهوم النزاع هنا إنما يشير إلى الأسلوب أو الطريقة التي يتناول بها متخصصو العلوم الاجتماعية الحديث عن الإجراءات القانونية، وشبه القانونية والمؤسسية المتعلقة بتسوية أو حل النزاع من جانب، كما أن منظور النزاع بهذا المعنى إنما يحول الاهتمام عن الأبنية وعن القواعد الرسمية إلى عمليات الصراع ومظاهرها، وأفعالها.

ومن ثم فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولا في الاختلافات عن الثاني وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في الموقف

الصراعي ولكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر أو على الأقل حتى لا يخسر وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره

3- الأزمة:

يواجه مفهوم الأزمة مشكلة من نوع خاص تتمثل في كونه، وعلى حد تعبير جيمس روينسون، "مفهوما عاما يبحث عن تعريف، ومعنى علمي متخصص" فالبعض يعاملونه كمرادف للضغط أو الانهيار أو الكارثة، ويرى روينسون أن هناك اتجاها عاما نحو استخدام المفاهيم المتعلقة بالأزمة للتدليل على نقطة تحول تميز ناتج حدث ما بشكل مرغوب أو غير مرغوب فيه مثل.. بين الحياة والموت، العنف أو اللاعنف، الحل أو الصراع الممتد.

ومن ثم ففي إطار السعي نحو التوصل إلى دلالات أكثر دقة وتحديدا لمفهوم الأزمة، فإن الاتجاه العام ينصرف إلى التمييز بين جوانب جوهرية وأخرى إجرائية عند تعريف الأزمة، كما يتم التمييز أيضا في الأزمة كموقف اتخاذ قرار. وبينما يستند التعريف الجوهري للأزمة على تحديد محتوى المشكلة أو الموقف، فإن التعريف الإجرائي يؤكد على السمات الجوهرية الأساسية للموقف بدون النظر إلى ما إذا كانت حالة خاصة تتضمن على سبيل المثال، أزمة داخلية أو خارجية أو حتى أزمة على المستوى الفردي.

مفهوم الأزمة كموقف قرار:

يتطلب مفهوم الأزمة تحديد عناصر ثلاثة أساسية:

- أصل الحدث لصانع القرار سواء كان هذا الحدث داخليا أو خارجيا.
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار أو للاستجابة، وهنا يتم التمييز بين مستويات ثلاثة: قصير، متوسط، طويل.
- وأخيرا تحديد الأهمية النسبية للقيم موضع الخطر بالنسبة للمشاركين من حيث كونها عالية أو منخفضة.

على ضوء ذلك يمكن الإشارة إلى بعض تطبيقات المعايير في التعريف بالأزمة. فهناك من يتجه إلى تعريفها بأنها " فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره"، كما تعرف الأزمة أيضا "بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد" بمعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية لأحد أطراف الصراع (أفراد، جماعات، دول)، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفى ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة في شكل صدام، وعادة ما تتم مواجهة الأزمة بإدارتها أو التلاعب بعناصرها المكونة لها وبأطرافها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها.

ومن الناحية الاجتماعية تحدد الأزمة بأنها توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

وبوجه عام فإن الطبيعة العامة لمفهوم الأزمة تتحدد في خمس سمات أساسية توجز فيما يلي:

1- الأصول الإدارية اللازمة: ويعنى ذلك أن الأزمة ترجع في جذورها إلى تصور إداري حيث تثار مشكلة في أحد مناطق النزاع حول صنع قرار ما، لكن الوسائل الروتينية المتاحة لاتخاذ قرار بشأن هذه المشكلة تكون غير كافية، ومن هنا يزداد الضغط من أجل التغيير.

2- المحور النخبوى: وهو متعلق بالنخبة بمعنى أن أى تغيير في البيئة المحيطة قد يؤدى إلى تولد مشكلة، ويتوقف ذلك على الجماعة التي تتأثر بالتغيير، وكلما كانت تلك الجماعات أقرب إلى قنوات الاتصال المركزية وأكثر تنظيما وأقوى سيطرة على الموارد الهامة، كلما زاد احتمال تفاقم الأزمة، ويعود ذلك إلى نشأة الأزمة داخل النخبة وليس خارجها.

3- الإطار المؤسسي: ويشير إلى أن احتمالات أن تتطور أى مشكلة إلى أزمة إنما يتوقف على المرونة التنظيمية للمؤسسات القائمة، وهذا يعنى ضرورة انتهاج النظام لسلوك إداري تجديدي من جانب النخبة بما يؤدى

إلى تغيير النمط المؤسسي للمجتمع وإلا استدعى الأمر استبدال النخبة ذاتها.

4- الوضع الحدي: بمعنى أن الأزمات المتالية لا تتضمن حركة صاعدة مستمرة في اتجاه زيادة قدرة النظام السياسي، فليست كل الأزمات تحل بقرارات تجديدية ابتكاريه، فقد يؤدى بعضها إلى انهيار مؤسسة أو أخرى أو إلى انهيار مجتمعي شامل.

5- الآلية المتجددة: وتشير إلى أن الأزمات بتتابعها وتداخلها يرجح أن تترك انطباعا عاما بأنها آلية متجددة توحي بالاستمرار وبالتواصل وتنتج هذه الآلية من الاحتمالات التي تنتظر أي أزمة.

خصائص الأزمات الإدارية ومواصفاتها:

1- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمنظمات.

2- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.

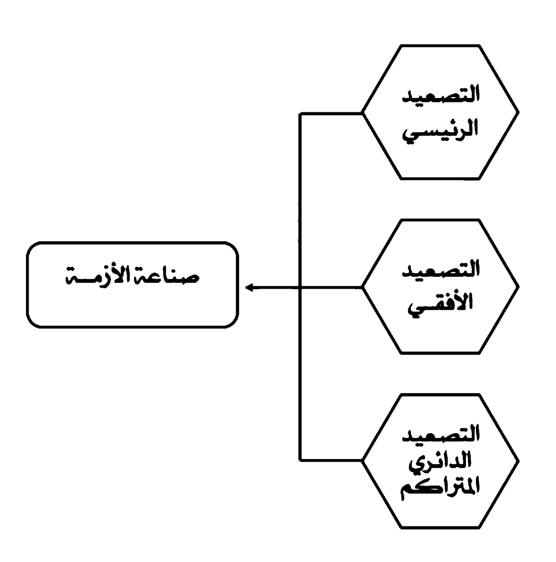
3- عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.

4- غالبا ما يصاحبها أمراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

5- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا أزمويا على الجهاز الإداري.

6- ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة.

7- مراحل الأزمة وإدارتها.



الوحدة الثانية

الصراع التنظيمي ومراحل تطوره

الصراع التنظيمي:

هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية)

2- النظرة الوظيفية (السلوكية)

أولا: النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال.. الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام،والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع.وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات

الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

مراحل تطور الصراع:

- الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.
- الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات.
- المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولا: المرحلة التقليدية:

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب.

ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي:

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية

حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

ثالثا: المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة منها:

آثار المفهوم الإيجابي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد

آثار المفهوم السلبي:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وابداعاتهم
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.
- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.

الأبعاد النظرية للصراع:

فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي:

1- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات.

2- لا بد من وجود العدل بين الناس.

3- مقاومة العدوان وإقامة العدل.

مستويات الصراع التنظيمي:

1- على المستوى الفردي: يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2- على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3- على المستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

4- الصراع بين الجماعات: يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

في حالة الصراع الفردي:

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

- الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.
- الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم: يقسم إلى قسمين:

1- صراع مؤسسي: يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية.

2- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

1- نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.

2- التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

3- المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.

4- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات

الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:

1- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

2- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

3- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

1- الصراع وفقاً لمستواه: (صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.

2- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.

3- الصراع من حيث التنظيم، الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.

4- الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط.

مراحل عملية الصراع:

- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.
- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

كيفية إدارة الصراع في بيئات العمل:

من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع الاهتمام المتزايد بالعولمة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال، ويعتمد أسلوب حل وإدارة الصراع على عنصرين:

1- التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر.

2- التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاً سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر.

وفي حالة ظهور الصراع تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب التالية:

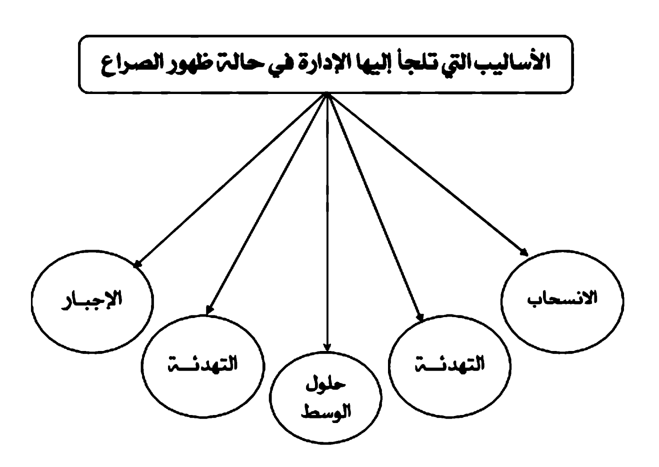
1- الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.

2- التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف.

3- حلول الوسط: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

4- الإجبار: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.

5- المواجهة: الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة .



وفي حالة البحث عن مصادر الصراعات التنظيمية التي تمت الإشارة إليها وجد رجال الإدارة أنها تعود للمصادر التالية:

- الاعتمادية المتبادلة في أداء الأعمال في التنظيم.
- الاعتماد على مجموعة أخرى في أداء الأعمال.
- الاختلاف في الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- عدم وضوح الوسائل والأهداف والسياسات المتبعة من قبل الوحدات داخل المنظمة بخصوص أداء بعض الأعمال.

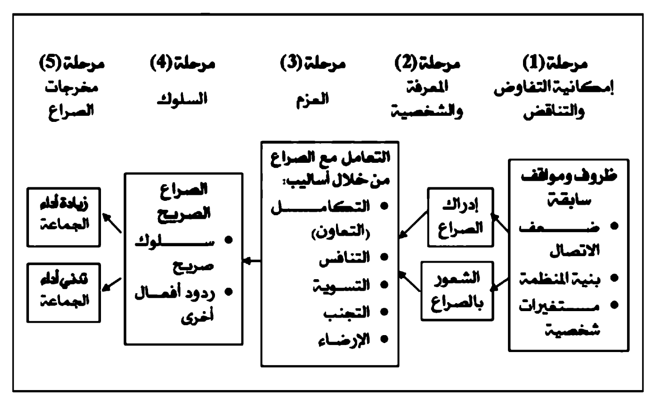
ومن الاستراتيجيات التي تساعد في وضع الحلول:

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.
- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد وذلك لتحقيق ما يلي:

- للحصول على التغيير البناء وإدارته.
- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
- لتنمية إدارة فريق العمل.

عملية الصراع بين الأفراد والجماعات تمر عبر خمس مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:



استراتيجيات إدارة الصراع:

تقوم استراتيجيات إدارة الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من الأطراف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.
- يتظاهر كل طرف بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الأخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الأخر.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط.

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم

واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3- استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها:

1- التسويف أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.

2- المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم.

3- الأمر الواقع:

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع

4- الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

5- الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.

6- الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفة من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

7- التقييد:

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.

8- تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية:

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

9- ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

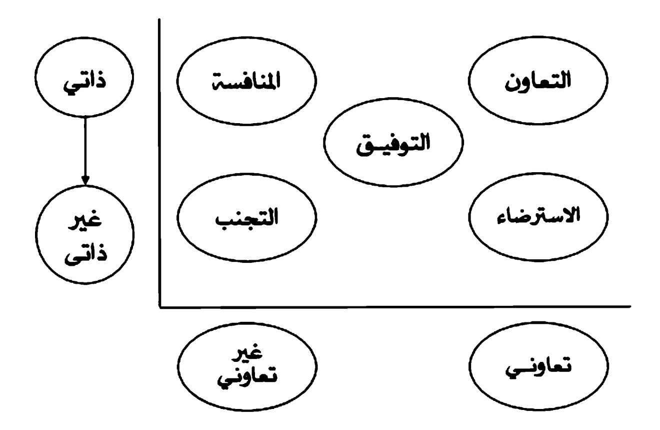
10- مفترق الطرق:

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول علية من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

استراتيجيات إدارة الصراع



وهناك نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين التعاون والتشدد وهي:

- النموذج.
- الوصف.
- الموقف.
- المواقف المناسبة.

1- التنافس:

يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر: متشدد – غير متعاون

ربح وخسارة:

- عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.
- في حالة إحداث تغييرات.
- في حالة فشل النماذج الأخرى.
- عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

2- التساهل:

يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته غير متشدد – متعاون

خسارة وربح:

- إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع.
- في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- عند الرغبة في معرفة آراء العاملين .

3- التجنب:

بتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر: غير متشدد - غير متعاون - خسارة وخسارة.

- إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس ذي أهمية.
- إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.
- إذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع.

4- التضامن:

يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر: متعاون - متعاون

ربح وربح

- لإيجاد حلول للمشكلات المزمنة.
- للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات.
- لتبادل الخبرات والمشاعر.

5- التسوية:

وتكون هي الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

كما توصل الباحثون إلى وضع تصنيف آخر لاستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جيدة تؤدي إلى تجنب آثاره السلبية تتمثل في:

1- تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.
2- التهدئة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة.
3- استخدام القوة.
4- المواجهة، أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

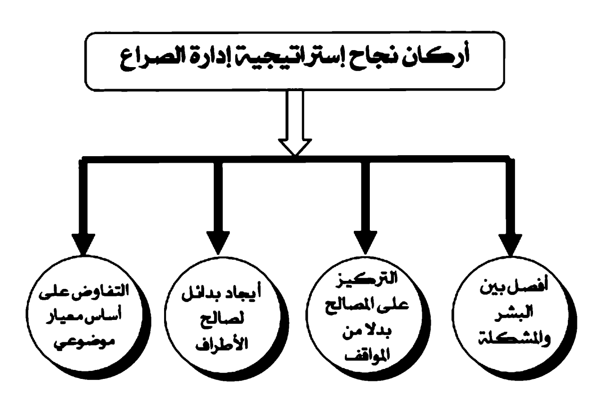
1- الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

2- الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

3- الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

4- القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

5- التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

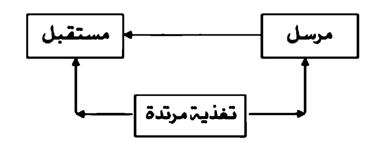


كيفية إعداد الأفراد للاتصال الفعال داخل فرق العمل :

معنى وخطوات الاتصال:

الاتصال هو:

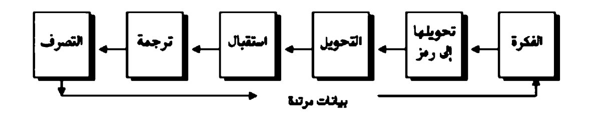
- عملية مشتركة هدفها نقل المعلومات ذات غرض محدد ومن شخص للآخر.
- تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).



- مسار الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري فهو الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها الحياة وتدفعها اقترابا نحو الهدف وبدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم.

خطوات عملية الاتصال:

تتمثل عناصر عملية الاتصال في النموذج الآتي:



أي أن هناك ست خطوات متتابعة كالتالي:

1- الفكرة وهى مضمون عملية الاتصال وهى أساس الرسالة الموجهة وشعار هذه الخطوة:
(لا تبدأ الحديث دون أن تبدأ في التفكير)

2- قيام المرسل بتنظيم فكرته داخل سلسلة من الرموز التي يشعر أنها تصل إلى مستقبله الذين يستهدفهم وشعار هذه الخطوة:
(لا تبدأ في الترميز إلا بعد التفكير)

3- تحويل الرسالة كما ترجمت وتحديد القناة المستخدمة في تحويلها ويجب تحديد التوقيت المناسب للاتصال حتى لا تحدث معوقات وشعار هذه الخطوة:
(لا تبدأ في الترجمة إلا بعد الترميز)

4- استقبال الرسالة بواسطة المستقبل وعلى المستقبل إذا كانت الرسالة شفهية أن ينصت جيداً حتى لا تفقد الرسالة وضوحها وشعار هذه الخطوة:
(كن مستعداً لاستقبال الرسالة)

5- يتم ترجمة الرمز إلى المعنى المقصود من الرسالة شعار هذه الخطوة:
(فك شفرة الرسالة)

6- أخيرا فإن المستقبل يستجيب بطريقة معينة شعار هذه الخطوة:
(أحسن الرد على الرسالة)

الوثيقة العشرية لتحقيق فاعلية الاتصال

كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدى إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فاعليتها، وتحقيقاً لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي اشد هذه المعوقات ضرراً وأكثرها حدوثاً إلى الحياة العملية.



ولعله من المناسب أن نقف قليلاً عند كل من هذه العناصر كل على حده..

أحذر من التسرع في التقييم أو التعليق

كثيراً ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين إذ أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعاً إذا استرشدنا بهذه القواعد.

قواعد إرشادية:

1- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهي مناقشة جميع الأفكار.

2- لا تتوان عن توجيه الأسئلة الإيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.

3- تأكد من معنى الحركات التعبيرية التي قد تلاحظها.

4- أستوضح تعليقات الآخرين والنقاط التي يناقشون فيها بإثارة الأسئلة.

5- تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.

6- أستخدم مهارات الاستفسار والاستماع الفعال.

احذر العبارات التقريرية والتخصيصية

عندما نستخدم العبارات التقديرية أي تلك التي تعيد التقرير والحسم أو العبارات التخصصية تلك التي تفيد التخصيص فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة فلو انك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك:

"دائماً تأتي متأخراً، أو لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل"

فأنت تلقى بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثاً عادياً معك فإنه يجتهد في البحث عن أحد المواقف التي تثبت خطأ ما قلت أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ ستبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

قواعد إرشادية

1- تحاشى العبارات التقريرية والتخصصية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى دائماً إلى خلق حالة من القلق.

2- استخدام العبارات التقديرية في التعبير عما تريد مثل "يبدو لي انك سجلت كثيراً في كشوف المتأخرين في الأيام الأخيرة " فمثل هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

3- أستشهد ببعض المواقف التي تؤيد ملاحظاتكم التقريبية.

احذر من مقاطعة الآخرين

مما لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع النتيجة الحتمية لذلك قليلاً من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التي تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسي الذي ينتاب الآخرين فهي تعنى بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفع بهم إلى الانسحاب والاختصار في الحديث.

قواعد إرشادية:

1- تجنب مقاطعة الآخرين.
2- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
3- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
4- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخى في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
5- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً في الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.
6- أستخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد.

احذر من الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار

يقصد بالغضب أن يصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدى إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعلى سلبي وينجم عنها تقليل فعالية الاتصال.

ولاشك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث تحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة إذ من الطبيعي أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

قواعد إرشادية:

1- استخدام التعليقات غير المباشرة التي تنفس فيها عن غضبك مثل:

- لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما انتهى من الحديث
- (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه)
- لم أشأ أن استوقفك لأني اعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكنى اعتقد انه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل.......... ما رأيك ؟
- والآن قبل أن ينتهي اجتماعنا اشعر أنى لم أكن واضحاً تماماً فيما قلت، فهل لك أن تخبرني بمفهومك ؟

2- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة اقل هجوماً، كما إنها تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلاً، ثم انه من قبل اللياقة أن نسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً، ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة مجحفة بل عالج الموقف بحكمة مثل:

- يخيل أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذي يدفعك لطلب المزيد من المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح.
- استخدام النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدام النغمة الاستفسارية عندما نستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن انك تبكته.
- استخدام التلخيص وإعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى وأنتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

احذر من الاستئثار بالحديث

من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث، فلو انك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب انك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بها سيقول إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار كما يجب عليك ألا تنسى انك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل انك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سئلت عن رأيك، ما الذي يحدث غالباً ؟ في معظم الأحيان تكون الإجابة قصيرة لا تزيد عن "لا اعرف" أو " نعم " "هذا صحيح " لقد أدلى المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى انك لم تعد تتذكر شيئا منها وفى أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف عندما لا تريد الإجابة التي تتلقاها عن "نعم " أو "لا" ثق انك تحدثت كثيراً إلى الناس وليس معهم.

قواعد إرشادية:

1- لا تعتلِ منبر الحديث وحدك.

2- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث.

3- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك.

4- أستعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد.

احذر من أسئلة الاستدراج

الأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشعر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما انه سوف ينتبه للمصيدة التي تنصبها فلا تتوهم إنك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدى بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة.

- ألا توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت.
- اعتقد انك لا تظن بي ذلك ؟
- لقد كانت غلطتك أليس كذلك ؟

قواعد إرشادية:

1- اخبر بما تريد في عبارات صريحة.
2- لا تكثر من الأسئلة المباشرة بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك
3- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
4- استعن بمهارتك في الاستماع الجيد.
5- أحترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل (اللوم، التعالي العبارات التخصصية)

أحذر من التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم ويعتقدون خطأ انه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجه من موجات الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى أن لم يبدأ ذلك علانية ويظل متحفزاً إلى أن تأته الفرصة للرد واسترجاع كرامته ولا يعنى هذا التزام التزمت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحيانا التباسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

قواعد إرشادية:

1- تجنب السخرية تماماً.

2- عبر عما تريد في عبارات بسيطة في كلمات مباشرة.

احذر من التركيز على الأخطاء

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في احد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدى إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفاً لك، فلا يفيد المتعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

قواعد إرشادية:

1- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.

2- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك.

3- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.

4- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات:

- أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
- بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المناقشات.
- اعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.

احذر من المجادلة

يندر أن تأتى المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ "أنت على حق وأنت على باطل" تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تماسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.

قواعد إرشادية:

1- دع الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي يصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.

2- حدد نطاق الاتفاق ونقاط الاختلاف.

3- أستخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدى إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.

4- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.

5- ركز حديث على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

6- أستعن بالنموذج التالي الذي يساعدك على الاسترجاع:

خطوات الاسترجاع:

- عندما تقترب من مرحلة الغضب توقف عن الحديث ثم حاول أن تعيد صياغة موقف الطرف الآخر والنقاط التي يثيرها.
- اطلب من الطرف الآخر تلخيص للنقاط التي سمعها منك.
- استرجع العناصر التي ساهمت في موقف كل منكما فالمراجعة تزيد المسائل وضوحاً وتقلل من حدة المعارضة.
- عند مناقشة أكثر النقاط خلافاً بينكما سلم فرضاً بصحتها، نفترض أن "طارق نور" لم يخبرك بهذا فما هي العناصر الأخرى التي ساهمت في خلق هذا الموقف، فالتسليم الجدلي بصحة هذه المسألة يساعدك في تحاشى استمرار تكرارها واستكمال الصورة الكلية للموقف.
- لا تقتصر مناقشتك على مجرد السؤال عن العوامل التي أدت إلى خلق الموقف بل اطلب توصيات الطرف الآخر والحلول التي يراها حتى تقلل من التعليقات السطحية.
- عندما تسنح الفرصة اطلب من الطرف الآخر تخمينه أو تفسيره لموقفك لكي تتمكن من معرفة الخلفية التي كان يتحدث منها فربما يرجع الخلاف بينكما إلى افتراضات خاطئة أو قصور في المعلومات.

أحذر من ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيراً ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندرى، والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر.

ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي:

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيدا عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام / .... الخ)
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك)
- التأرجح بالمقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لأخر أو من الأمام إلى الخلف)
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

قواعد إرشادية:

1- تمعن في القائمة السابقة واسأل نفسك:

- أي من هذه الأفعال يضايقني لو كنت متحدثاً ؟
- أي من هذه الأفعال يصدر مني ؟

2- تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول والثاني

3- شارك المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.

4- استرجاع مهارات الاستماع الجيد.

الوحدة الثالثة

أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلىمعرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضـً ا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

إن علم السلوك التنظيمييحاول أن يقدم إطارً ا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا ً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى السلوك التنظيميأساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة.

وعرف كلا من Greenberg &Baron السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلا ، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة

بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

ويذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

تفسير السلوك التنظيمي:

عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة،

لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل

جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي:

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة

أ- بالنسبة إلى الفرد:

1- **الإدراك:** هو يعالج نظرات الفرد للناس من حوله و كيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

2- **التعلم**: و هو الموضوع الذي يفيد المـدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- **الدافعية**: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثـر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

4- **الشخصية**: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء مـن توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- **الاتجاهات النفسية**: و ينقسم إلى ثلاث أقسام:

أ - العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته تجاه هذا الموضوع.

ب- العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

ج- العنصر السلوكي (الميل السلوكي): ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1- جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القياديـة المناسبة.

3- الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع للمقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فإن إطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمـّكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عمليه الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

المبادئ السلوكية في التنظيم:

لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمـات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

1- التنظيم الإداري: يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

2- هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم

معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تـصلح الأنظمـة الاجتماعيـة الحاليـة لمواجهتها بشكل كافٍ أو عندما يكتشفون أشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

3- إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك الغير رسـمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومـن ثمّ فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مـع الأنـماط الاجتماعية.

4- أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناط به.

5- إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم أعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة فنوعية القيادة الإدارية داخل المنظمة ووجود التنظيمات الغير رسمية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمة خصوصاً إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لأفرادها سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.

محددات السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

أولا: المنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم

السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا الفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشـوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجـابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة

لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ج- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:

أ- إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصول إلى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة.

العلاقات الإنسانية وأثرها على العمل والعاملين:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد

أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:

1- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

2- تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

3- تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

4- تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

ومن المبادئ التي يجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية:

1- التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3- التعاون: فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة: إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.

6- القدوة الحسنة: فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8- الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

الوحدة الرابعة

مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام

هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما

يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في

عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل

عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا.، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه

حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.

- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

1- **حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

2- **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

3- **الشعور باحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

4- **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

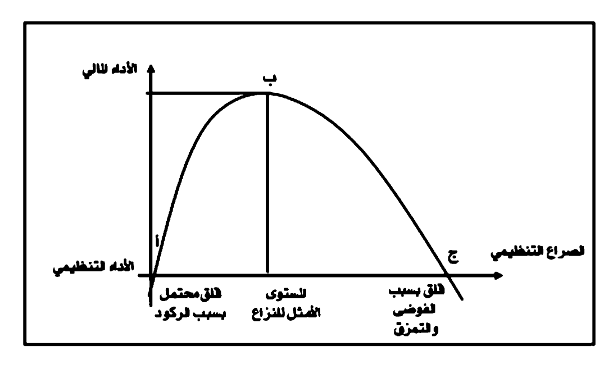
ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

وفيما يلي شكل توضيحي للعلاقة بين الأداء والصراع التنظيمي:



العلاقة بين الأداء والصراع التنظيمي

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ - كفاءة الإشراف المباشر فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول:

هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني:

فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن

زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث:

يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة

ماهية الانتماء التنظيمي؟

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي

organizational commitment ، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته".

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت

بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع، خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

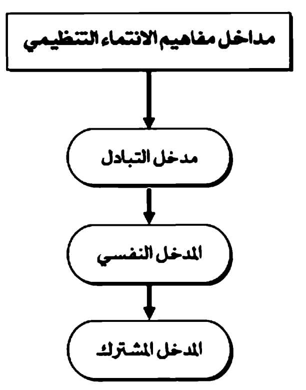
إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي:

1- مدخل التبادل.

2- المدخل النفسي.

3- المدخل المشترك.



1- مدخل التبادل:

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

- تعريف (Hrebiniak and Alluto): الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

2- المدخل النفسي:

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر كما يلي:

- قبول القيم وأهداف المنظمة.
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل:

- تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينه.

3- المدخل المشترك:

يرى إبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي

لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسين هماً:

1- الانتماء الاستمراري Continuance Commitment: يعكس هذا البعد "ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة" ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2- الانتماء العاطفي Affective Commitment: ويعكس هذا البعد "ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها".

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

ثم أضاف (Allen & Meyer) بعداً أخر للانتماء التنظيمي هو "الانتماء المعياري Normative Commitment" الذي يعكس "تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد". وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

- المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية
- المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناتجة عن التطبيع التنظيمي.

وبذلك يتضح أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطفي والانتماء المعياري، إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته وعمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، السياسات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها.

وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة، خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

سلوك الولاء التنظيمي:

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشوا عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية.

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في اختيار العاملين دون الاعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للاختيار سيؤدي إلى تقهقر العمل وتخلف

مقومات بناء المجتمع العادل، إضافة إلى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الاختيار السلبي إلى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه،فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم اختيارهم منذ البداية على أسس غير عادلة ؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات

الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:
   - الراتب التقاعدي.
   - برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
   - مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
   - برامج الخدمات الاجتماعية.
   - مشاريع الإسكان للموظفين.
   - برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
   - برامج التسليف بدون فوائد.

- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.

2- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

3- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.

5- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

6- التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:

1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

3- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.

6- خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

7- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8- عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند التعامل مع الشخص الغاضب:

(1) رد فعلك:

- لا تتسرع في رد فعلك واعد التركيز مرة أخرى واستمر على هدفك.
- تعرف على وسائل وتكتيكات الطرف الآخر (هجومي،مخادع).
- تنبه لأسلوبك أنت (فعلي،غير فعلي).
- خذ وقتك للتفكير.

(2) عواطف وانفعالات الأخرين:

- أصغى باهتمام،أعد التعبير عن موضوعك بعبارات اسهل.
- حاول أن تتعرف على مشاعر ومواقف الطرف الآخر.
- يجب أن تكون واثق من نفسك.
- وازن ما بين المنطق والعاطفة.
- عليك الاتصال بفعالية.

(3) موقف الأخرين:

- اسأل أسئلة مفتوحة النهايات مثل لماذا؟ لما لا؟ ماذا لو؟..... الخ.
- لا تقلق من أن تستخدم الصمت.
- عليك أن تلم بالماضي وتركز على المستقبل.
- استبدل ضمائر أنت وأنا إلى نحن.

(4) رضاء وعدم رضاء الأخرين:

- أشرك الطرف الآخر باستمرار وذلك بطلب النقد البناء وتقديم الخيارات.
- اعد التركيز على المصالح والاحتياجات الأساسية

- اطلب نصيحة طرف ثالث.
- اهتم بالتعبيرات الشخصية والعامة في جلسة التفاوض.
- اطرح أسئلة لاستخلاص معلومات معينة.

(5) قوة الآخرين:

- اعرف مصدر وحدود قوتك وكذلك مصدر وحدود قوة الآخرين.
- اسأل أسئلة تختبر الواقع مثل:ما هو تقديرك لما سيحدث؟ماذا تعتقد إني فاعل ؟ماذا ستفعل؟.
- حذر ولا تهدد أثناء المفاوضة.
- لا تتقوقع في ركن ضيق.

المراجع

ضغط العمل طريقك للنجاح، تأليف. بتيرها نسون ، مكتبة جرير 1998.

حول تعقد مفهوم الصراع وتداخل أبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه، أنظر:

"International Encyclopedia of the Social Sciences, (Later refferd to as IESS) edited by David L. Sills, The Macmillan Company and the Free Press, 1968, Vol. 3

أحمد الدعيج و رندا اليافي، الانتماء التنظيمي: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الاقتصادية الالكترونية ، مايو 2008 العدد 5339.

أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، المؤلف، القاهرة، 2005م.

أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 1989 م.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر 2005 م.

بيتر دراكر، "الإدارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها "ترجمة الدكتور صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1994م.

فرق العمل الفعالة..برنامج تدريبي- د.عبد الفتاح دياب – المجموعة الاستشارية العربية.

خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.

راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ، 1995 م.

عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد 2000م.

عبدالله عبد الدائم " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين، بيروت 1984 م.

متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.

Bateman and Snell " Management, McGraw-Hill, Boston 2002.

Daft, R.L"Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000.

Senge, peter M "The fifthe Disciplin " N. Y. ,Double day., 1999.

Robbins, S.P. and M. Coulter" Management " Prentice Hall, New Jersy 2001

من إصداراتنا











































8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر- القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web: www.arabgroup.net.eg